

## Überlegungen und Ideen für eine „Digitalisierungsstrategie Lehre“ der Hochschule Osnabrück

Digitalisierte Bildungs- und Informationsangebote gehören an deutschen Hochschulen bereits zum Alltag. Auch wenn sich der konkrete Einsatz digitaler Medien unterscheidet, wird zunehmend ein Mehrwert der Digitalisierung erkannt (vgl. Grabowski & Pape (2016)). Eine wachsende Bedeutung gewinnt das Thema für Hochschulen durch die in jüngerer Vergangenheit auf der politischen Ebene geführten Diskussionen, die in Form verschiedener Berichte und Strategiepapiere die Chancen der Digitalisierung aufzeigen und Handlungsbedarfe formulieren (vgl. BMBF (2016), KMK (2016)). Das Positionspapier der UAS-7 Hochschulen für angewandte Wissenschaft zur Digitalisierung legt den Fokus auf die notwendige Veränderung der Kompetenz- und Qualifikationsprofile im Hinblick eines digitalen Wandels (vgl. UAS-7 (2016)).

Die Hochschule Osnabrück stellt sich der Aufgabe, den digitalen Wandel aktiv mitzugestalten und damit neue Perspektiven für die Hochschule zu erschließen. Damit einher gehen weniger ausschließlich technologische Modernisierungen, die für sich alleinstehend kein strategisches Ziel oder eine strategische Ausrichtung der Hochschule darstellen. Für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie ist das durch die Neuerungen ermöglichte Potenzial und die Nutzung dieser Wirkungsfähigkeit entscheidend. Es ermöglicht der Hochschule Wettbewerbsvorteile und/ oder Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderer Universitäten und Hochschulen (vgl. Schmid & Baeßler (2016): S. 9).

Dies ist insbesondere von Bedeutung, da zunehmend nationale sowie auch internationale Bildungsanbieter mit ihren weltweit verfügbaren, modernen und innovativen digitalen Bildungsangeboten in den Markt drängen. Dabei unterscheiden sich andere universitäre Einrichtungen durch den von ihnen individuell gesetzten Schwerpunkt bei den strategischen Profilbildungsoptionen. Möglich ist es hier beispielsweise den Fokus auf die didaktischen Potenziale zu legen (z.B. kollaboratives Lernen, Visualisierung, Simulation) oder aber auch auf organisationsbezogene Aspekte „[...] wie z.B. zeitliche Flexibilität, Verfügbarkeit, Mobilität, Ortsunabhängigkeit, Serviceorientierung etc.“ (Schmid & Baeßler (2016): S. 10). In den letzten Jahren wurde vor allem die persönlichen und auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmten Gestaltungsmöglichkeiten der Lehrangebote thematisiert (vgl. ebd.).

Die Hochschule Osnabrück ist sich dieser Wettbewerbsherausforderung bewusst. Für die Stärkung insbesondere der Präsenzlehre wird es daher mehr denn je von Bedeutung sein, nicht nur das eigene Studienangebot für ganz unterschiedliche Alters- und Interessensgruppen innovativ zu gestalten, sondern dieses auch an die sich ändernden Erwartungshaltungen einer ‚Digital-Native-Generation‘ kontinuierlich anzupassen.

**Ziele** einer Digitalisierungsstrategie der Hochschule Osnabrück sind daher:

1. Studienerfolg fördern
2. Chancengleichheit ermöglichen
3. Kompetenzen fördern (fachliche und überfachliche Kompetenzen)
4. Informationsversorgung nachhaltig gestalten

## 1. Studienerfolg fördern

Bereits seit den Anfängen der Diskussion um den Einsatz der digitalen Medien in der Lehre (z.B. Schulmeister (2001)) wird mit deren Einsatz für eine verbesserte Lernqualität geworben, beispielsweise in Form von mehr Raum für aktives Handeln, Konstruktion von Wissen oder kooperative Zusammenarbeit. Unterschiedliche digitale Werkzeuge können in der Lehre sowie unterstützend mit dem Ziel eingesetzt werden, den Studienerfolg nachhaltig zu fördern. Die Mittel können in unterschiedlichen Phasen Anwendung finden: von der Orientierung über die Studieneingangsphase bis zum Abschluss. Innerhalb der Studieneingangsphase kann beispielsweise mit elektronischen Eingangstests Vorwissen bzw. der Lernstand der Studierenden ermittelt und Lehr-/ Lerninhalte angepasst werden. Denkbar sind außerdem lehr- und lernbegleitende (formative) eAssessments. Diese ermöglichen sowohl den Studierenden als auch den Lehrenden ein Feedback zum Lernstand und –fortschritt. Lehrende haben die Gelegenheit in Erfahrung zu bringen, welche Lehrinhalte bereits gut verinnerlicht wurden und Studierende können mit erfolgter Rückmeldung Inhalte wiederholen (vgl. Schmid & Baeßler (2016): S. 14). Mit dem Einsatz digitaler Werkzeuge können die Lern- und Lehrprozesse nicht nur individuell angepasst (hinsichtlich Flexibilität, Geschwindigkeit, Zeit- und Ortsunabhängigkeit), sondern auch andersartig gestaltet werden. Es bietet sich außerdem die Möglichkeit, die knappe, kostbare Zeit zwischen Studierenden und Lehrenden effektiver für den Wissensbildungsprozess zu nutzen. Sie bieten der Hochschule neue Chancen, aber auch Risiken zur Gestaltung der Lehr- und Lernprozessen, die durch individualisierte Lernprozesse in besonderer Weise angegangen werden müssen:

- Für die Förderung von Studienerfolg ist die Entwicklung von Selbständigkeit Studierender, nicht nur für ein selbstgesteuertes Studium, unabdingbar. Die Integration digitaler Medien in die Lehre lanciert vielseitige Szenarien, die der Heterogenität der Studierendenschaft gerecht werden kann. Darüber hinaus kann der Einsatz digitaler Medien „[...] helfen, das Lernen zu intensivieren und damit Lernergebnisse zu verbessern und Kompetenzen zu erweitern“ (Hochschulforum Digitalisierung (2016): S.6). An dieser Stelle ist beispielhaft das Konzept des Inverted Classroom (siehe Morisse (2016)) zu nennen, welches einen durch Kollaboration, Interaktivität und Interaktion gekennzeichneten Arbeitsstil auszeichnet. Inhalte der Wissensvermittlung werden aus der Präsenzzeit ausgelagert, um Zeit und Raum für gemeinsame Diskussionen, Aufgaben- und Fallbeispielbearbeitungen und individuelle Nachfragen zu Inhalten zu schaffen. Selbstgesteuertes Lernen, welches angepasst an individuelle Gegebenheiten geschieht (vorbereitende Aufgaben oder Videos können in eigener Geschwindigkeit sowie unabhängig von Ort und Zeit erarbeitet werden), führt demnach zu einer intensiveren Zusammenarbeit unter Studierenden und fördert obendrein auch die Kompetenzentwicklung (wie z.B. Selbstständigkeit, problemlösendes Denken, u.a.) durch Aktivität und Kollaboration (vgl. Hochschulforum Digitalisierung (2016)). An dieser Stelle ist aber auch zu erwähnen, dass diese Flexibilisierung des Lehrens und Lernens seitens der Studierenden eine viel höhere Eigenverantwortlichkeit und Engagement für das eigene Lernen erfordert und fördert. Der häufig beobachtete Effekt der Prokrastination ist eine Gefahr, die mit der Möglichkeit des allgegenwärtigen Zugriffs auf Bildungsressourcen einhergeht. Mobile Geräte, eine permanente Erreichbarkeit über soziale Netzwerke und das mobile Internet haben einen großen Einfluss auf die Nutzer. Eine Sensibilisierung für diese Veränderungen, die sich direkt auf Studium und Lehre auswirken, ist daher unabdingbar. Die Förderung von Medienkompetenz und damit einhergehend auch der kritische Umgang mit digitalen

Medien als Bestandteil der Kompetenzentwicklung Studierender ist dringend erforderlich.

- Mit der Nutzung digitaler Medien in der Lehre einhergehend ist ein neues Rollenverständnis der Akteure. Studierende gestalten den Lernprozess aktiv mit und Lehrende haben nicht ausschließlich die Rolle der Wissensvermittlung inne. Das Lernparadigma verschiebt sich von der Lehrendenzentrierung hin zur Lernendenzentrierung (vgl. Winteler (2008)). Studierende gestalten ebenso den Lernprozess mit, indem Präsenzphasen durch aktive Gestaltungsformen wie zum Beispiel das Aktive Plenum in Kombination mit dem Think-Pair-Share intensiviert werden<sup>1</sup>. Lehrende werden mehr und mehr „[...] zum Lernbegleiter, der moderierend, steuernd und unterstützend individuelle Lern- und Bildungsprozesse ermöglicht“ (vgl. Hochschulforum Digitalisierung (2016): S.6). Dieses Rollenverständnis muss von der Hochschule gelebt und gefördert werden.
- Neben dem von Lehrenden angebotenen Material bietet sich heute (je nach Fachdisziplin) eine Fülle an weiterem, häufig frei verfügbarem Lernmaterial (OER - Open Educational Resources). Bei unreflektierter Nutzung führt dies schnell zu einer Informationsüberlast und Überforderung der Studierenden. Gleichzeitig bieten gerade freie Bildungsressourcen aber auch eine Chance für Lehrende und Studierende die gemeinsame Zeit effektiver zu nutzen.

## 2. Chancengleichheit ermöglichen

Die Anzahl der Studierenden und damit auch ihre Vielfalt hat in den letzten Jahren zugenommen (vgl. Hochschulforum Digitalisierung (2016)). Auch an der Hochschule Osnabrück ist die Heterogenität der Studierendenschaft gestiegen: 63% der Studierende sind Studierende der ersten Generation, 55% bringen eine Berufsausbildung mit, 42% haben einen geringen sozioökonomischen Status, 72% sind neben dem Studium erwerbstätig, 12% sind Studierende mit Migrationshintergrund und 10% fühlen sich durch gesundheitliche Ursachen eingeschränkt (Innovationszentrum Gender, Diversity und Interkulturalität (2015): 6-7).

Diese wachsende Vielfalt fordert das one-size-fits-all System heraus (vgl. Dräger & Müller-Eiselt (2015)). Insgesamt geht es beim Umgang mit Diversität im Hochschulkontext zum einen darum, bestehende Ungleichheitsstrukturen abzubauen und Chancengleichheit zu fördern. Durch die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) im Jahr 2006 bekommt die Forderung nach Chancengleichheit im Hinblick auf Geschlecht, Ethnizität, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität und deren Verschränkungen eine größere Verbindlichkeit in Politik, Gesellschaft und Wissenschaftssystem. Zum anderen ist aufgrund des demografischen Wandels seit einigen Jahren eine starke Nachfrage nach gut qualifizierten Fach- und Führungskräften zu

---

<sup>1</sup> Beim Aktiven Plenum werden Lerninhalte selbstständig/ vorbereitend erarbeitet. In der Veranstaltung selbst kann die Lehrperson ein Problem, ein Fallbeispiel aufzeigen, welches sich auf die vorbereiteten Inhalte bezieht. Die Studierenden erarbeiten dann anhand der Think – Pair – Share – Methode die Problemstellung, das heißt, dass sich zunächst jeder Einzelne Gedanken zum Fallbeispiel macht (Think). Dann wird mit einer weiteren Person diskutiert (Pair) und im dritten Schritt im Plenum diskutiert (Share). Teil des aktiven Plenums ist es, dass ein Studierender die Diskussion moderiert, Anmerkungen notiert, Nachfragen stellt und den Austausch unter den Mitstudierenden fördert. Der Lehrende hält sich im hinteren Teil des Raumes auf und greift nur bei Schwierigkeiten ein (bei Fehlern, Abschweifen) (vgl. Hoffmann & Kiehne (2016): S. 7).

beobachten. Daher ist es wichtig, Vielfalt als Chance zu betrachten und als Ressource für Innovations- und Zukunftsfähigkeit anzuerkennen.

Um die Studierendenzahlen langfristig halten zu können und den Studienerfolg zu erhöhen, müssen Hochschulen die Diversität der Studierenden in den Blick nehmen. Insbesondere ist die Pluralität an Erfahrungshintergründen, Vorkenntnissen, Studienmotiven sowie individuellen Lebenslagen zu berücksichtigen (vgl. De Ridder & Jorzik (2012)). Eine konsequente Digitalisierungsstrategie ermöglicht eine bessere Förderung der Flexibilisierung und Individualisierung der Bildungsangebote, beispielsweise durch zeit- und ortsunabhängige Lehr- und Lernangebote. Durch die Anpassung der Lern- und Unterstützungsstrukturen an die individuellen Voraussetzungen und Bedürfnisse der Studierenden kann die Motivation für das Studium und die Zufriedenheit gesteigert werden, was positive Auswirkungen auf den Lernerfolg haben kann (vgl. ebd.). Hierbei ist neben einer ‚Anreicherung‘ mit eLearning, das heißt dem Erweitern der Präsenzlehre um digitale Medien, auch das Konzept der ‚Integration‘ für die Hochschule bedeutsam. Präsenzveranstaltungen können im Sinne von Blended Learning Szenarien durch digitale Lerneinheiten ergänzt werden. So ist den Studierenden eine deutliche größere Flexibilität gegeben, um den Studienalltag mit weiteren persönlichen Verpflichtungen abzustimmen (vgl. Wannemacher, K. et. al. (2016): S. 8). Abzugrenzen ist hier das dritte Szenario, das nahezu komplett auf ‚Online-Lernen‘ basiert. Hier finden kaum Präsenzveranstaltungen statt. Dies ist an einer Hochschule, die auf Präsenzlehre fokussiert ist, wie die Hochschule Osnabrück, nicht erstrebenswert. Wannemacher et. al. (2016: S. 13) haben eine anschauliche Tabelle erstellt, die verdeutlicht, welche digitalisierte Lernelemente und -formate im Blended Learning Format möglich sein können:

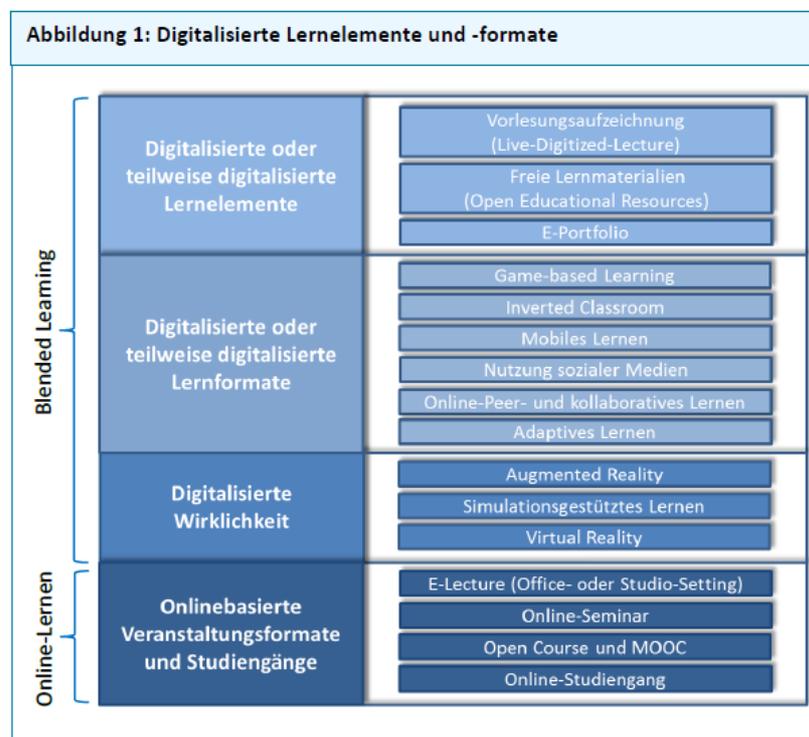


Abbildung 1: Digitalisierte Lernelemente und -formate (vgl. Wannemacher et. Al. (2016): S. 13)

### 3. Kompetenzen fördern

Der Umgang mit digitalen Technologien stellt eine wichtige Fähigkeit für die gesellschaftliche Teilhabe und die zukünftige (Arbeits-)Welt dar. 62% der befragten Unternehmen in dem Hochschulbildungsreport 2020 des Stifterverbandes vertreten diese Meinung (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2016)). Zudem gehen 71% der Unternehmen davon aus, dass überfachliche Kompetenzen wichtiger werden. Dabei können überfachliche Kompetenzen (vgl. Tabelle 1) in Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und Selbstkompetenzen unterteilt werden (vgl. Universität Zürich (2008): 16 f.).

Überfachliche Kompetenzen					
Methodenkompetenz		Sozialkompetenz		Selbstkompetenz	
Teilkompetenz	Beispiel	Teilkompetenz	Beispiel	Teilkompetenz	Beispiel
Anwendung von Sprache, Symbolen und Text	- Präsentations-technik - Wissenschaftliches Schreiben	Kooperationsfähigkeit	- Teamarbeit - Rollenflexibilität	Selbstmanagement	- Lernmotivation - Prüfungsvorbereitung
Analyse- und Synthesefähigkeit	- Reflexionsfähigkeit - Praxistransfer	Kommunikationsfähigkeit	- Kommunikationstechnik - Sprachliche Kompetenzen	Ethisches Bewusstsein	- Einstellungen - Werthaltungen
Lern- und Arbeitsstrategien	- Selbstgesteuertes Lernen - Lern- und Denkstrategien	Konfliktfähigkeit	- Konfliktmanagement	Identität	- Fähigkeit zur Selbstkritik - Selbstkonzept
Nutzung von Wissen und Information	- Medienkompetenz - Informations- und Recherche-kompetenz				

Abbildung 2: Überfachliche Kompetenzen (eigene Darstellung in Anlehnung an Universität Zürich (2008))

An zweiter Stelle nennen 54% der befragten Unternehmen spezialisiertes Fachwissen, gefolgt von methodischen Kompetenzen (43%) und Grundlagenfachwissen (32%). Der großen Bedeutung von überfachlichen Kompetenzen kann durch den Einsatz von digitalen Medien entgegengekommen werden.

Die Einbindung digitaler Medien in den Studienalltag begünstigt gewissermaßen folgende Faktoren:

- Aktivierende, kompetenzorientierte und studierendenfokussierte Veranstaltungen sowie

- eine Vielfalt von unterschiedlichen Prüfungsszenarien (eKlausuren, ePortfolios, u.a.).

Studierende entscheiden eigenständig über die Intensität und Schnelligkeit ihres Lernprozesses und wählen daneben auch die Lernmedien aus (z.B. Texte, Videos). Ferner ermöglichen Prüfungsleistungen, die digital unterstützt werden, nicht nur die Beurteilung der zu erbringenden Leistung, sondern auch die Einschätzung des individuellen Lernprozesses vom Beginn bis zum Abschluss der Veranstaltung (vgl. Hochschulforum Digitalisierung (2015): S. 12). Somit werden überfachliche Kompetenzen, wie Selbstständigkeit, selbstgesteuertes Lernen, Medienkompetenz und kollaboratives Lernen explizit gefördert. Digitale Medien stellen hierbei eine Unterstützungsstruktur dar. Dabei ist beim Einsatz digitaler Medien stets darauf zu achten, dass technische Werkzeuge alleine nicht zielführend sind (hinsichtlich der Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen), sondern der Einsatz dieser immer in ein didaktisches (Lehr-)Konzept eingebunden werden muss. Maßgeblich hierfür ist die Frage nach dem angestrebten Ziel: Was soll erreicht werden? Wozu sollen die Studierenden befähigt werden? Wenn das Medium zur Zielerreichung passend ist, dann ist es erforderlich dieses didaktisch sinnvoll in den Lehr-/Lernprozess einzubinden.

An dieser Stelle wichtig zu erwähnen ist, dass die genannten Kompetenzen grundsätzlich erlernbar sind. Dies geschieht unter anderem direkt in spezialisierten Veranstaltungen (z.B. Workshops, Tutorials, Webinaren, Diskussionsrunden, Erfahrungsberichten, Sprechstunden) oder indirekt in der Konfrontation und Auseinandersetzung mit fachlichen Inhalten (vgl. Universität Zürich (2008): 21 f.). Findet Letzteres statt, kann der Kompetenzerwerb z.B. durch folgende Methoden und digitale Medien gefördert werden:

- durch Feedbackrunden, Lernstandermittlung und Wiederholung von Inhalten mit Audience-Response-Systemen,
- durch Gruppenarbeiten, wie gemeinsame Diskussionen über Inhalte, Videomaterial, Abstimmungen via Audience-Response-System und erneute Abstimmung (peer discussion),
- durch das selbstgesteuerte und –organisierte Ansehen von Lernmaterialien (Dateien, Videos, etc.) und damit einhergehend das selbstregulierte Aneignen von Lerninhalten,
- durch gezielten Austausch zu Lerninhalten in Gruppen- und Projektarbeiten, in Foren, Blogs und Wikis
- durch den Einsatz von Lerntagebücher und ePortfolios
- durch Visualisierung von Lehr-/Lerninhalten mittels Präsentationen und Mapping-Techniken
- durch Vermittlung von Online-Recherchestrategien
- durch den Einsatz von Videokonferenzen und virtuellen Seminarräumen.

Zu berücksichtigen sind in diesem Zusammenhang aber auch Studienergebnisse, die trotz des Aufwachsens Studierender mit digitalen Medien auf eine mangelhafte Medienkompetenz hinweisen. Beispielsweise weisen Kirchhoff und Harney (2015) und bereits Wichelhaus et al. (2008) darauf hin, dass es Studierenden an Medienkompetenz fehle. Die Autoren fanden, dass viele Studierende von einem effektiven Informationsmanagement und einer aktiven, gestaltenden Mediennutzung weit entfernt seien (vgl. Kirchhoff & Harney (2015)) und konstatierten, dass „Medienkompetenz (als) eine zentrale Voraussetzung für selbstorganisiertes Lernen – nicht richtig verstanden wird“ (Wichelhaus et al. (2008): S. 131).

Die Annahme, dass die heutigen Studierenden den „Digital Natives“ (Windisch & Medman (2008)), somit der Generation der mit Medien Aufwachsenden angehören und überaus entsprechende Medien- und Informationskompetenz besitzen, konnte auch durch die Studie von Persike und Friedrich (2016) nicht bestätigt werden (vgl. Persike & Friedrich 2016: S. 7). Ihnen zur Folge ist die „Annahme, dass heutige Studierende generell digital affin studieren [...] nicht haltbar“ (ebd.). Dabei ist das Vorhandensein dieser Kompetenz „[...] in einer mediatisierten Gesellschaft als Teil der Allgemeinbildung [...]“ (Mayrberger (2016): S. 13) unerlässlich. Umso bedeutsamer ist die jungen Menschen als Hochschule in ihrer Entwicklung von Medienkompetenz und weiteren überfachlichen Kompetenzen zu unterstützen.

#### 4. Informationsversorgung nachhaltig gestalten

Wissenschaftler, Lehrende und zunehmend auch Studierende publizieren ihre Arbeiten auf dem Verlagswege. Neben der Printfassung wird verlagsseitig häufig auch eine elektronische Lizenzversion der Publikation bereitgestellt. Mittlerweile ist der weitaus größte Teil der wissenschaftlichen Informationen online verfügbar.

Das wissenschaftliche Publikationswesen weist jedoch seit Jahren starke Dysfunktionalitäten auf. Die kommerzielle Vermarktung von studentischen Abschlussarbeiten sowie von mitunter öffentlich finanzierten Lehr- und Forschungsaktivitäten, einhergehend mit hohen Lizenzkosten und fortlaufenden Preissteigerungen, bildet eine wachsende Barriere in der Qualitätsentwicklung der hochschulweiten Informationsversorgung. Eine zufriedenstellende Versorgung der Hochschule mit Literatur und anderen Bildungsmaterialien (Lehrvideos etc.) wird damit immer weniger finanzierbar. Dem gegenüber steht jedoch das originäre Interesse der Studierenden, Lehrenden und Forschenden an einem umfänglichen, zeit- und ortsunabhängigen Informationszugang.

Die Hochschule Osnabrück erkennt die Wichtigkeit sowie die Notwendigkeit einer qualitativ hochwertigen, digitalen Literaturversorgung und fördert Maßnahmen, die den wissenschaftlichen Informationszugang und -erwerb wirtschaftlich resp. Finanziell vertretbar gestalten. Sie unterstützt deshalb

- die [Open-Science](#)- bzw. die [Open-Access-Bewegung](#) und setzt sich für einen hochschulweiten Kulturwandel im Bereich des wissenschaftlichen Publizierens ein. Neben der Ermöglichung einer reinen Online-Veröffentlichung im Rahmen hochschuleigener Publikationsservices sollen auch hybride Publikationsformen (print und online) in Kooperation mit geeigneten Verlagen hochschulweit gefördert werden;
- die Erstellung einer 'E-Learning-Bibliothek' durch Online-Erfassung und -Zugänglichmachung der an der Hochschule erstellten, digitalen Bildungsmaterialien (OER, E-Learning-Materialien, MOOCs etc.) über ein Open-Access-Repository;
- die Bemühungen der [Allianz der deutschen Wissenschaftsorganisationen](#), um bundesweite Lizenzverträge mit den großen, internationalen Wissenschaftsverlagen zu realisieren.

#### Handlungsempfehlungen

Aus den vorab definierten Zielen sowie identifizierten Potenzialen und Risiken der Digitalisierung lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten:

### *Digitalisierung erschafft Chancen und Möglichkeiten zur Profilbildung der Hochschule*

Die Digitalisierungsstrategie der Hochschule muss als integrierte Strategie entwickelt werden. Dabei „[...] müssen Veränderungsprozesse allerdings auf hochschulstrategischer Ebene angestoßen werden und auf die Weiterentwicklung der Lehre als Ganzes abzielen“ (Hochschulforum Digitalisierung (2016): S. 28). Daneben ist entscheidend, dass die Strategie auf die Hochschule individuell zugeschnitten sein muss. Es existiert keine allgemeingültige Verfahrensweise. Die Hochschule Osnabrück zeichnet sich durch eine auf Präsenzlehre orientierte Einrichtung aus. Daher ist die Fokussierung auf eine durch digitale Medien unterstützte, erweiterte und angereicherte Präsenzlehre ratsam. Diese Differenzierung ermöglicht der Hochschule neue Wege der Positionierung innerhalb des nationalen und internationalen Hochschulsystems (vgl. Hochschulforum Digitalisierung (2015): S. 7). Diese Chance ist von der Hochschule zu nutzen, indem gezielt mit an der Hochschule existierenden Unterstützungsstrukturen für Lehrende und Studierende geworben wird und Studienbedingungen transparent gemacht werden. Dafür ist es unabdingbar, dass

- digitale Medien in der Präsenzlehre Einzug erhalten;
- das Potenzial der digitalen Lehr- und Lernangebote erkannt und kommuniziert wird;
- die Flexibilisierung der Studienangebote sowie die Studierbarkeit für sämtliche Zielgruppen thematisiert wird;
- Marketinginstrumente, wie die Homepage, Videoportale oder Social-Media-Kanäle zur Informationsverbreitung genutzt werden;
- und Unterstützungsstrukturen (wie Beratungs-/ Fortbildungsangebote, Serviceeinrichtungen) bekannt gemacht und ggf. erweitert werden.

### *Bedeutung guter Lehre in den Fokus rücken und Anreize für digitalisierte Lehre schaffen*

Grundsätzlich besteht an Hochschulen und Universitäten die Tendenz, den Stellenwert und das Ansehen der Lehre gegenüber der Forschung wenn auch nicht explizit aber dennoch implizit unterzuordnen<sup>2</sup>. Mit Einzug digitaler Medien in die Lehre verschärft sich diese Problematik, da mit dem Einsatz digitaler Medien in der Lehre anfänglich mit zusätzlichem Aufwand für die Erstellung geeigneter Materialien sowie der Überarbeitung des eigenen Lehrkonzeptes zu rechnen ist und somit aufgrund der obigen Beobachtung wenig Reputation zu erwarten ist. Betrachtet man die Digitalisierung der Lehre nicht nur singular aus Sicht einer Veranstaltung, sondern als strategische Entwicklung der Gesamtorganisation, so ist dies ein klassischer Change-Prozess und den damit verbundenen Schwierigkeiten (vgl. Lauer 2014). Als Teil der strategischen Überlegung einer Hochschule führt dies somit zu einer massiven Veränderung der bisher gelebten Kultur. Veränderungen in einer Expertenorganisation (vgl. (Mintzberg, 1979)), wie sie eine Hochschule darstellt, bei der die faktische Gestaltungsmacht nicht in der Organisation verankert ist, sondern bei den handelnden Akteuren, also bei den Lehrenden, stellen aus Sicht des Change-Management eine besondere Herausforderung dar, die auf der Ebene der Hochschulleitung bejaht, angestoßen und befördert werden müssen. Es muss somit auf Präsidialebene der Wunsch und das eindeutige Commitment vorhanden sein, den digitalen Wandel gestalten zu wollen. Ohne Zielsetzung und Grundsatzentscheidung, insbesondere zu Themen der digitalen Infrastruktur, Lehrkultur sowie der Personalentwicklung wird man eine zukunfts- und wettbewerbsfähige digitalisierte Lehre nicht nachhaltig in den Hochschulbetrieb integrieren können. Hier bedarf es gesonderter Überlegungen, wie Lehrenden ein besonders niedrigschwelliger Einstieg in die digitalisierte Lehre und Publikationswelt ermöglicht werden

---

<sup>2</sup> Alleine die Initiierung des Qualitätspaktes Lehre durch das BMBF ist ein sichtbares Indiz dieser offiziell sicherlich nicht gerne formulierten Beobachtung.

kann (vgl. Kerres, 2012). Dies kann durch Fördermaßnahmen und motivationale Faktoren unterstützt werden. Denkbar sind:

- **Deputatsreduktion/Lehrfreisemester:** Lehrermäßigungen bei Neukonzipierung der Veranstaltungen müssen Bestandteil der Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO) werden. Für die „Digitalisierung“ einer Lehrveranstaltung könnte auf Antrag eine einmalige Deputatsreduktion gewährt werden. Dies können je nach Veränderungsumfang einzelne Stunden (z.B. 2 SWS) sein oder vergleichbar zur Gewährung eines Forschungsfreisemesters könnte auf Antrag ein Lehrfreisemester gewährt werden. Mit der freigewordenen Zeit können die Lehrenden ihr Lehrveranstaltung(en) unter Einsatz digitaler Medien neu konzipieren. *Beispielsweise bietet die Universität Mainz<sup>3</sup> die Möglichkeit eines solchen Lehrfreisemesters oder auch die TU Braunschweig im Rahmen des Innovationsprogrammes Gute Lehre<sup>4</sup>.*
- **Berufungen:** Im Rahmen von Berufungsverfahren sollte der Einsatz digitaler Medien in der Lehre explizit mit den Kandidaten und -innen thematisiert werden. Die Chance bei den Neuberufenen ein Umdenken bzgl. der Gestaltung von Lehre, des Rollenverständnisses und der Nutzung digitaler Lehr- und Lernangebote anzustoßen ist sehr groß und erfolgsversprechend. Im Rahmen von Berufungen sollten Vereinbarungen aufgenommen werden, die den Einsatz digitaler Medien in der Lehre berücksichtigen.
- **Unterstützungsstrukturen:** Zur Unterstützung der Lehrenden müssen Unterstützungsstrukturen vorgehalten werden. Bereits heute bietet das eLCC Unterstützung zu didaktischen und technischen Fragen. Das Paradigma lautet dabei aber aufgrund der fehlenden Skalierbarkeit „Hilfe zur Selbsthilfe“. Beispiele anderer Universitäten zeigen, dass zusätzliche Potential durch Einrichtung eines Unterstützungspools oder Innovationspool generiert werden kann.
  - Die TU Braunschweig<sup>5</sup> lobt die Förderung von Innovationsprojekten in Form von Personalmitteln (Mitarbeiterstellen, Hilfskraftstellen) zur Ausarbeitung und Umsetzung innovativer Lehr-Lernkonzepte aus. Diese können sich auf einzelne Lehrveranstaltungen oder ganze Module beziehen. Dabei werden innovative Ideen gesucht, die unter Bezugnahme zum Strategiepapier „Gute Lehre an der TU Braunschweig“ langfristig in den Curricula verankert werden<sup>6</sup>. Die Gewährung der Mittel sollte unter einer hochschul- und mediendidaktischen Begleitung und Beratung erfolgen.
  - Die RWTH Aachen verfolgt mit dem Exploratory Teaching Space<sup>7</sup> einen ähnlichen Ansatz. Auch dabei können Personal- und Sachmittel für die Dauer eines Jahres für kreative Ideen im Bereich der Lehre im Rahmen eines transparenten Antragverfahrens unter Vergabe eines Auswahlpremiens beantragt werden.

---

<sup>3</sup> Eine Auflistung der gewährten Lehrfreisemester an der Universität Mainz findet sich unter: [http://www.glk.uni-mainz.de/239\\_DEU\\_HTML.php](http://www.glk.uni-mainz.de/239_DEU_HTML.php)

<sup>4</sup> Siehe <https://www.tu-braunschweig.de/teach4tu/innovationsprogramm/innovationsprojekte/archiv/archiv-wise201314/faq>

<sup>5</sup> siehe <https://www.tu-braunschweig.de/teach4tu/innovationsprogramm/innovationsprojekte>

<sup>6</sup> Einen ähnlichen Ansatz gab es an der Hochschule Osnabrück in der Vergangenheit mit dem gut nachgefragten Finanzmittelpool „Media Production Factory“, der finanzielle Mittel für die Beschäftigung studentischer Hilfskräfte bereitstellte.

<sup>7</sup> <http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Studium/Lehre/Blended-Learning/~cdkb/Exploratory-Teaching-Space/>

Bei den genannten Beispielen spielt auch der kollegiale Transfer/Mentoring für die erarbeiteten Konzepte eine wichtige Rolle.

- **Lehrpreis:** Die Einrichtung eines Lehrpreises für besonders innovative und erfolgreiche Lehrprojekte ist als Option grundsätzlich möglich, trägt aber vermutlich wenig zur einer nachhaltigen Veränderung bei, da die Umstellung der Lehre zuvor intrinsisch motiviert erfolgen musste.
- **Einbindung Studierender:** Auch Studierende können als Zielgruppe zur Etablierung von digitalen Medien und zum aktiven Bindeglied guter Lehre genutzt werden. Hier ist an Wettbewerbe zu mediendidaktischem Engagement zu denken, die maßgeblich die Lehr- und Lernformate bereichern können (vgl. Hochschulforum Digitalisierung (2016): S. 30). Auch ein transparenterer Umgang mit Lehrvaluation könnte als Instrument genutzt werden.

#### *Verändertes Rollenverständnis muss verinnerlicht und unterstützt werden*

Zentraler Aspekt beim Wandel der Lehr- und Lernkultur ist ein verändertes Rollenverständnis der Lehrenden: weg vom dozierendenorientierten Lehransatz zum studierendenzentrierten Lernansatz, bei dem Lehrende aus der Rolle des reinen Wissensvermittlers hinein in die Rolle des Lernbegleiters schlüpfen. Neben neuberufenen Lehrenden sollte dies auch für die bereits an der Hochschule tätigen Lehrenden versucht werden. Hierfür sind Workshops geeignet, in denen Lehrende ihre Rolle im Lehr-/ Lernprozess und ihren individuellen Lehrstil reflektieren und Kriterien für gelingende Lehre erarbeiten. Studierende benötigen ebenso Angebote, um überfachliche Kompetenzen auch außerhalb der Lehrveranstaltung erwerben zu können. Hier sind Workshops zu Themen wie Kommunikation, Motivation, Konfliktmanagement und Moderationstechniken denkbar. Diese könnten in das bisherige Angebot „StudiumPlus“ integriert werden. Denkbar ist hier auch ein Workshop zum Thema Medienkompetenz (z.B. „Gute Recherche im Internet“ oder „Kritischer Umgang mit Social Media“).

Digitalisierung muss zudem vollständig in allen Bereichen der Hochschule wirksam sein. Somit muss das Thema auch bei didaktischen und curricularen Reformen einbezogen werden, ggf. durch einen Fachexperten, der unterstützend zur Seite steht. Bestehende Angebote müssen zudem gestärkt und entsprechende Unterstützungs- und Beratungsstrukturen geschaffen werden. Eine personelle Aufstockung ist folglich notwendig.

Die Digitalisierung muss auch in den Lern- und Begegnungsräumen sichtbar sein. Die Lernatmosphäre, die häufig unterschätzt wird, sollte entsprechend des neuen Rollenverständnisses angepasst werden. Das heißt, dass es künftig mehr Seminarräume geben muss, die auf die Zusammenarbeit in Gruppen ausgelegt sind (vgl. Hochschulforum Digitalisierung (2016): S. 31).

Ferner sollten Kooperationen mit anderen Hochschulen angestoßen werden. So können Lehr-/Lerninhalte geteilt und genutzt sowie Finanzierungen überschaubarer gehalten werden. Zudem geht mit Kooperationen ein Informationsaustausch und immenser Informationsgewinn einher.

#### *Entwicklung einer Open-Access-Strategie: Erleichterter Zugang zu Wissen durch Open-Educational-Resources und Open-Access-Publikationen*

Entscheidend für die Entwicklung einer Open-Access-Strategie ist zunächst die Ausformulierung einer Open-Access-Leitlinie, in der die Rahmenbedingungen für die

## **AG Digitalisierung (Learning Center, e-Learning Competence Center)**

Marijke Schulte, Prof. Dr. Karsten Morisse

*Überlegungen zu einer „Digitalisierungsstrategie Lehre“*

Umsetzung von Open Access an der Hochschule vorgegeben werden. Eine solche Leitlinie beschreibt die grundsätzliche Position der Hochschule zu Open Access und macht auf notwendige Maßnahmen und involvierte Akteure aufmerksam. Im Wesentlichen, wenngleich auch nicht abschließend gelistet, sollte die Leitlinie folgende Aspekte berücksichtigen:

- eine Empfehlung der Lehrenden und Mitarbeitenden, ihre Forschungsergebnisse, wissenschaftlichen Arbeiten und erstellten Bildungsmaterialien (OER, E-Learning, MOOCs etc.) auf dem Repositorium der Hochschule Osnabrück zu archivieren oder in einer Form zu publizieren, die eine zeitnahe Open-Access-Veröffentlichung nicht ausschließt;
- die Zusicherung, dass eine geeignete Publikationsinfrastruktur sowie Arbeitsumgebung bereitgestellt wird, die es den Hochschulangehörigen erlaubt, eigene Veröffentlichungen und Bildungsmaterialien (OER, E-Learning, MOOCs etc.) mit minimalem Aufwand über ein Hochschulrepositorium öffentlich zugänglich zu machen;
- eine Ermutigung der Lehrenden und Mitarbeitenden, sich beim Abschluss von Verlagsverträgen möglichst ein einfaches Verwertungsrecht zur elektronischen Publikation bzw. Archivierung ihrer Forschungsergebnisse und sonstigen Veröffentlichungen dauerhaft vorzubehalten;
- eine Zusicherung, dass den Lehrenden und Mitarbeitenden finanzielle Mittel zur Ermöglichung der Open Access-Veröffentlichung im Rahmen eines hybriden Publikationsmodells (print per Verlag und online) sowie zur Herausgabe eines hochschuleigenen Open-Access-Journals zur Verfügung stehen (Open-Access-Publikationsfond);
- die Zusicherung einer Unterstützung durch Informations- und Beratungsangebote bei der Klärung von – auch urheber- und verlagsrechtlichen - Fragen im Zusammenhang mit dem jeweiligen Publikationsvorhaben.

Neben der breiten Kommunikation der Leitlinie empfiehlt sich die Benennung einer/s Open-Access-Beauftragten, der oder die die Aktivitäten (etwa Repositorium, Publikationsfonds, Beratung etc.) der Hochschule koordiniert und betreut. Eine derartige Infrastruktur bietet bereits heute die Bibliothek der Hochschule, die im Rahmen ihres Publikationsservices seit 2011 ein Repositorium vorhält, mit open-access-freundlichen Verlagen kooperiert und Lehrende der Hochschule bei ihrem jeweiligen Publikationsvorhaben in allen Fragen berät und begleitet.

## Literatur

1. BMBF (2016) Bildungsoffensive für die digitale Wissensgesellschaft: Strategie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Berlin: BMBF.
2. De Ridder, D. & Jorzik, B. (2012) Vielfalt gestalten. Kernelemente eines Diversity-Audits für Hochschulen. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
3. Dräger, J. & Müller-Eiselt, R. (2015) Die digitale Bildungsrevolution - Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn gestalten können. Deutsche Verlagsanstalt.
4. Grabowski, S. & Pape, A. (2016) Nexus Impulse für die Praxis Nr. 12: Digitales Lehren und Lernen. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
5. Hochschulforum Digitalisierung (2015): Diskussionspapier. 20 Thesen zur Digitalisierung der Hochschulbildung. Arbeitspapier Nr. 14. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
6. Hochschulforum Digitalisierung (2016): The Digital Turn – Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Arbeitspapier Nr. 27. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
7. Hoffmann, S. & Kiehne, B. (2016): Ideen für die Hochschullehre. Ein Methodenreader. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.
8. Innovationszentrum Gender, Diversity und Interkulturalität (2015) QUEST 2011-2014: Perspektive der Studierenden auf das Studium an der Hochschule Osnabrück. Osnabrück: Hochschule Osnabrück.
9. Kirchhoff, S. & Harney, B. (2015) Gibt es die ‚Digital Natives‘ wirklich? Marc Prensky's Thesen auf dem Prüfstand. In Kirchhoff, S. (Hrsg) *Online-Kommunikation im Social Web: Mythen, Theorien und Praxisbeispiele*. Opladen & Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 43-88.
10. KMK (2016) Bildung in der digitalen Welt: Strategie der Kultusministerkonferenz. Berlin: KMK.
11. Lauer, T. (2014): Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer Gabler Berlin Heidelberg, 2. Auflage, 2014.
12. Mayrberger, K. (2016): Lehren mit digitalen Medien - divers und lernendenorientiert. In: Synergie. Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre. Universität Hamburg. Ausgabe #01. S. 10-17.
13. Morisse, K. (2016): Inverted Classroom in der Hochschullehre – Chancen, Hemnisse & Erfolgsfaktoren, in: Haag, J., Freisleben-Teutscher, C. (Hrsg.), *Das Inverted Classroom Model*, Begleitband zur 5. Konferenz Inverted Classroom and Beyond 2016, ikon VerlagsGesmbH, 2016.
14. Persike, M. & Friedrich, J.-D. (2016): Lernen mit digitalen Medien aus Studierendenperspektive. Arbeitspapier Nr. 17. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
15. Schmid, U. & Baeßler, B. (2016): Strategieoptionen für Hochschulen im digitalen Zeitalter. Arbeitspapier Nr. 29. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

## **AG Digitalisierung (Learning Center, e-Learning Competence Center)**

Marijke Schulte, Prof. Dr. Karsten Morisse

*Überlegungen zu einer „Digitalisierungsstrategie Lehre“*

16. Schulmeister, R. (2001): Virtuelle Universität - Virtuelles Lernen, Oldenbourg Verlag München Wien, 2001.
17. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2016) Hochschulbildungsreport 2020: Hochschulbildung für die Arbeitswelt 4.0. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
18. UAS-7 (2016) Digitalisierung: Strategische Entwicklung einer kompetenzorientierten Lehre für die digitale Gesellschaft und Arbeitswelt. Berlin: UAS-7 e.V.
19. Universität Zürich (2008): Überfachliche Kompetenzen. Dossier. Bereich Lehre. Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik: Universität Zürich.
20. Wannemacher, K., Jungermann, I. Scholz, J., Tercanli, H. & Villiez, A. (2016) Digitale Lernszenarien im Hochschulbereich. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
21. Wichelhaus, S., Schüler, T., Ramm, M. & Morisse, K. (2008) Medienkompetenz und selbstorganisiertes Lernen – Ergebnisse einer Evaluation. In: Zauchner, S., Baumgartner, P., Blaschitz, E. & Weissenbäck, A. (Hrsg.) *Offener Bildungsraum Hochschule. Freiheiten und Notwendigkeiten*. Medien in der Wissenschaft. Bd. 48. S. 124-133.
22. Windisch, E. & Medman, N. (2008): Understanding the digital natives. In: Ericsson Business Review. Heft 1/2008. S. 36-39.
23. Winteler, A. (2008): Professionell lehren und lernen. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 3. Auflage, 2008.

**AG Digitalisierung (Learning Center, e-Learning Competence Center)**

Marijke Schulte, Prof. Dr. Karsten Morisse

*Überlegungen zu einer „Digitalisierungsstrategie Lehre“*

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Digitalisierte Lernelemente und –formate	Seite 4
Abbildung 2:	Überfachliche Kompetenzen	Seite 5